

*Quels sont les enseignements nouveaux que peuvent nous livrer les donateurs quant aux approches fondées sur les résultats ? Comment peut-on renforcer l'efficacité de ces approches ? Quelles sont les possibilités offertes par les initiatives visant à établir des liens plus étroits entre les résultats du développement et l'affectation des ressources ? Voici quelques-unes des questions qui se posent à la communauté internationale du développement, aux donateurs comme aux partenaires. Le Forum des partenaires au développement organisé par le CAD en 2002, « Pour une gestion axée sur les résultats du développement et sur l'efficacité de l'aide », a examiné ces questions et d'autres aspects connexes. Les principaux thèmes abordés par ce Forum et ses conclusions sont présentés dans cette section du rapport.*

### **1. Introduction**

Le Forum des partenaires au développement, organisé par le CAD les 11 et 12 décembre 2002, avait pour objet d'aider à faire avancer les travaux sur la gestion axée sur les résultats et l'efficacité en échangeant des données d'expérience sur la gestion axée sur les résultats au niveau opérationnel, eu égard aux points de vue tant des donateurs que des partenaires, et en mettant en lumière les enseignements qui s'en dégagent pour la gestion. Il s'est appuyé sur les travaux du CAD, notamment sur les conclusions des examens par les pairs et les travaux du Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide. Il a aussi mis à profit la Table ronde internationale sur le thème « Pour mieux mesurer, suivre et gérer les résultats du développement » qui a eu lieu à Washington, les 5 et 6 juin 2002, ainsi que les discussions menées par le Comité du développement.

Les objectifs spécifiques du Forum étaient les suivants :

- Examiner les approches de la gestion orientée vers les résultats dans le contexte stratégique plus vaste des

Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et de la priorité plus élevée qui est accordée à l'efficacité de l'aide.

- Réfléchir sur les expériences de la gestion axée sur les résultats du développement au niveau opérationnel, en se plaçant dans la perspective tant des partenaires que des donateurs, et dégager les principaux enseignements tirés à ce jour.

- Mettre en évidence les liens existant entre les initiatives de réforme en matière de gestion dans la communauté des donateurs et les réformes de la gestion publique visant l'obtention de résultats dans les pays partenaires.

- Dégager les implications de ce qui précède pour la gestion du développement.

Le Forum a étudié les méthodes de gestion des performances, notamment les tentatives faites par les donateurs et les partenaires pour évaluer les résultats de leurs activités. En particulier, le Forum a examiné leurs conséquences pour deux grands aspects de la gestion du développement, à savoir les efforts déployés par les organismes d'aide pour centrer davantage leur action sur l'obtention de résultats et les réformes du secteur public entreprises dans les pays partenaires. Le

Forum s'est aussi penché sur les conséquences de la gestion axée sur les résultats tant pour les approches fondées sur les projets que pour celles fondées sur les programmes, comme les approches sectorielles.

Cette section présente les thèmes des principales sessions du Forum : vers une gestion axée sur les résultats au niveau opérationnel ; la gestion des résultats dans le cadre de la réforme du secteur public dans les pays en développement ; et les implications pour la gestion des approches visant l'obtention de résultats.

## 2. Contexte stratégique

Les résultats en matière de développement et l'efficacité de l'aide sont maintenant au cœur du débat sur le développement<sup>1</sup>. Les principales raisons à cela sont les suivantes :

- Les effets persistants de la diminution des volumes d'aide dans les années 90 qui se sont accompagnés de questions au sujet de la contribution de près de vingt années d'aide au développement aux progrès du développement dans les pays pauvres, notamment en Afrique.

- L'exigence accrue, dans les pays de l'OCDE, d'efficacité et d'efficacités du secteur public, associée aux réformes nationales visant une gestion des entités publiques orientée vers les résultats, qui affectent d'une manière générale la coopération pour le développement.

- La perspective d'un accroissement substantiel des apports d'aide émanant de la plupart des grands donateurs, comme annoncé lors des dernières grandes conférences internationales, notamment celle de Monterrey, si ces crédits peuvent être utilisés efficacement, des résultats tangibles devant pouvoir être mis en évidence. Il s'agit d'une inversion potentielle importante des tendances enregistrées dans les années 90 en ce qui concerne le volume de l'aide.

Une vision globale commune du développement, reposant sur une série de Sommets organisés par les Nations Unies dans les années 90, est donc apparue pour la première fois, ce qui a permis de définir plus précisément le programme d'action commun pour le développement. Le rapport du CAD intitulé *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle* (OCDE, 1996) expose un certain nombre d'objectifs devant inspirer une coopération efficace pour le développement. Ces objectifs ont donné naissance aux Objectifs du millénaire pour le développement au regard desquels les résultats en matière de développement peuvent être évalués.

Les réformes du secteur public concernent tant les donateurs que les partenaires. Tandis que les donateurs cherchent à obtenir de meilleurs résultats sur le terrain et à mettre en place des systèmes de suivi en la matière, les pays partenaires ont entrepris de réformer leurs secteurs publics en vue de livrer des résultats avec plus d'efficacité et d'efficacités à leurs

1. « L'efficacité du développement » renvoie ici à la réalisation des objectifs de développement visés par un pays en développement. Les pays partenaires sont responsables au premier chef de leur propre développement. Les donateurs ne peuvent que concourir aux résultats en matière de développement dans la mesure où il existe en dehors de l'aide de nombreux facteurs qui influent sur ces résultats. « L'efficacité de l'aide » renvoie à la réalisation des objectifs d'une activité d'aide, d'un programme ou d'un programme général d'APD. Les donateurs ont une influence directe sur l'efficacité de l'aide étant donné qu'ils peuvent choisir des instruments et modalités de mise en œuvre, et décider des politiques régissant leurs programmes d'aide.

clients. Dans les pays partenaires, les efforts déployés par les gouvernements pour réformer le secteur public répondent aux besoins du développement que sont l'amélioration de la gouvernance et la fourniture efficiente et efficace des services publics. Ces préoccupations des donateurs et des partenaires en matière de gestion ont également débouché sur l'établissement de méthodes pour mesurer les résultats<sup>2</sup>.

L'appropriation par les pays bénéficiaires et le partenariat ont retrouvé toute leur importance avec certaines évolutions institutionnelles survenues dans le cadre du processus de développement. Parmi ces tendances figure le renforcement de la coordination par les ministères des projets relevant d'un même secteur, l'adoption d'approches sectorielles formelles et de stratégies nationales, et le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) officiel piloté par le ministère des Finances. Tous ces changements institutionnels contribuent à faire une plus large place à la mise en évidence des contributions des parties prenantes aux résultats obtenus à différents niveaux. Ces approches posent aux donateurs un problème d'attribution.

La mesure des résultats de la coopération pour le développement lance à présent un défi aux donateurs et aux partenaires. En ce qui concerne les donateurs, ils ont du mal à mesurer l'efficacité de leur aide, en particulier en raison des problèmes que pose l'imputation des effets aux différents

partenaires dans le cadre d'un processus approprié localement. Par ailleurs, l'insuffisance des données disponibles dans les pays partenaires incite à redoubler d'efforts pour renforcer les capacités statistiques.

### 3. Vers une gestion axée sur les résultats au niveau opérationnel

#### Objectifs sous-tendant l'adoption par les donateurs d'un ciblage sur les résultats

Divers facteurs sont à l'origine de l'adoption par les pays donateurs d'une approche ciblée sur les résultats. Le point de départ est souvent une réforme plus générale de la fonction publique ou une initiative particulière du ministère des Finances<sup>3</sup>. Ces initiatives peuvent dépasser les frontières du pays donneur. Selon la stratégie de sécurité nationale des États-Unis, ce pays est déterminé à mettre en œuvre un vaste programme de réforme pour renforcer l'efficacité de l'action menée par la Banque mondiale et d'autres banques multilatérales de développement en vue d'améliorer l'existence des populations pauvres. Les ministres des Finances du G7 ont également fait état, en juin 2002, de la nécessité pour les banques multilatérales de développement de renforcer le ciblage sur les résultats : « Nous prions les Banques multilatérales

2. Plusieurs réunions de l'OCDE sur la réforme du secteur public ont été consacrées à la gestion axée sur les résultats, notamment une réunion sur Les défis posés par la mise en œuvre de la gestion et de la budgétisation centrées sur les résultats tenue les 11 et 12 février 2002, un Colloque de haut niveau organisé par l'OCDE et l'Allemagne à Berlin les 13 et 14 mars 2002, et la réunion du Comité de la gestion publique de l'OCDE des 21 et 22 mars 2002.

3. Pour un examen des réformes opérées dans plusieurs pays de l'OCDE, voir « En quête de résultats : Pratiques de gestion des performances » (OCDE, 1997) et des travaux plus récents de PUMA portant notamment sur la gestion et la budgétisation axées sur les résultats (OCDE, 2002).

de développement de continuer d'accroître leur collaboration et l'efficacité de leur aide, notamment au moyen d'une plus grande priorité accordée à l'amélioration de la gouvernance dans les pays bénéficiaires, d'un plus grand accent mis sur les résultats mesurables et d'une plus grande transparence des décisions ayant trait aux programmes. » La 13<sup>e</sup> reconstitution des ressources de l'IDA prévoit un accord sur des dispositifs spécifiques de suivi des résultats et des organismes du système des Nations Unies, notamment le PNUD, ont lancé des initiatives de gestion fondée sur les résultats dans le cadre d'efforts de réforme visant à améliorer l'efficacité.

L'obligation de faire apparaître des résultats peut répondre aux finalités suivantes :

- *Obligation de rendre compte, évaluation et notification.* Montrer les résultats obtenus aux autorités et aux citoyens.

- *Savoir et apprentissage.* Apporter des améliorations continues aux performances des organismes d'aide conformément au souci des donateurs.

- *Gestion des performances.* Veiller à ce que le personnel d'exécution ait la même vision stratégique ou accroître l'efficacité.

- *Affectation des ressources.* Certains donateurs souhaiteraient aussi que les ressources allouées à des pays, secteurs et instruments correspondent aux résultats, c'est-à-dire que les activités donnant de meilleurs résultats attirent au fil du temps un soutien plus important.

### Systèmes de gestion axée sur les résultats

Pour réaliser les objectifs susvisés, certains donateurs ont établi des systèmes de suivi des résultats des activités d'aide. Ces systèmes présentent les principales caractéristiques suivantes :

- Ciblage sur les réalisations et les résultats plutôt que sur les ressources, les activités et les méthodes.

- Chaîne logique de causalité depuis les intrants et les activités jusqu'aux résultats en passant par les produits.

- Identification d'indicateurs et collecte de données.

- Combinaison de données sur les performances des donateurs et de données contextuelles.

- Intérêt accru porté à la responsabilité et à la transparence.

La mesure des performances requiert des systèmes de suivi et d'évaluation qui vont au-delà des intrants et des activités, et présentent les résultats à différents niveaux. Pour la plupart, ces systèmes de suivi des résultats en sont à leur début et les donateurs sont encore en train d'apprendre et de les adapter<sup>4</sup>.

### Enseignements nouveaux et problèmes à résoudre concernant la gestion des résultats

Plusieurs examens de l'aide effectués récemment par le CAD ont livré des informations sur l'état actuel d'avancement des systèmes de gestion axée sur les résultats dont disposent les donateurs. Un

4. Certains donateurs sont plus avancés. L'Agence USAID dispose depuis une décennie d'un système de gestion fondée sur les résultats qu'elle perfectionne depuis 1998. Le Canada est également en train de mettre au point son système établi de longue date (voir l'encadré II.1).

examen de l'expérience des donateurs concernant la gestion fondée sur les résultats, réalisé par le Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide, a privilégié les pratiques de plusieurs donateurs. Le rapport final de cet examen présente les pratiques actuelles à différents niveaux, tire plusieurs enseignements et met en lumière certains problèmes que les donateurs doivent encore résoudre pour réaliser un ciblage sur les résultats<sup>5</sup>.

On a relevé plusieurs effets positifs initiaux. Un ciblage sur les résultats a un impact majeur dans le domaine des systèmes d'information et de l'apprentissage. Les donateurs ont mis en place des systèmes qui encouragent leur personnel à apprendre comment leurs interventions influent sur le contexte du développement. Une attention est également accordée aux systèmes de suivi et d'évaluation, pas seulement en tant qu'activité distincte relevant de la compétence d'une unité d'évaluation spécialisée, mais en tant qu'activité de plus en plus largement intégrée à l'approche d'ensemble de la gestion. C'est ainsi que les unités opérationnelles de l'Agence USAID procèdent à des évaluations pour étayer, élaborer et appliquer des décisions. Certains donateurs jugent nécessaire de renforcer leur capacité d'évaluation en intégrant toutes les fonctions évaluatives pour assurer un meilleur feed-back sur l'évaluation des performances. Dans ce contexte, le ministère fédéral allemand chargé de la Coopération et l'Agence canadienne de développement international ont établi ces dernières années un lien structurel entre l'audit et l'évaluation pour améliorer leurs capacités d'évaluation des performances, et l'Agence australienne de

développement international a institué un Groupe de contrôle de la qualité en 1998. Ces modèles ont accru la capacité des donateurs d'améliorer la pertinence de leurs programmes d'aide et de rendre compte de leur efficacité tant aux responsables politiques qu'aux citoyens.

Le rapport au Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide a mis en évidence les nouveaux enseignements suivants :

- Faire en sorte que les hauts responsables soutiennent les réformes concernant la gestion fondée sur les résultats.
- Commencer par un exercice pilote pour mettre en évidence les pratiques efficaces.
- Veiller à ce que le système de mesure des performances soit relativement simple et facile à utiliser.
- Prévoir un large éventail de mécanismes de soutien et institutionnaliser les pratiques à l'échelle de l'organisme tout entier en élaborant des instructions claires.
- Prévoir des ressources et des délais suffisants pour mettre en place des systèmes efficaces de gestion fondée sur les résultats.
- Suivre tant les progrès dans la mise en œuvre que l'obtention de résultats, et compléter le suivi des performances par des évaluations pour garantir l'adoption de décisions appropriées.
- Faire en sorte que les données sur les résultats soient utilisées aux fins de l'acquisition de connaissances et de la prise de décision en matière de gestion ainsi que pour la notification et la reddition des comptes.

5. Binnendijk, A. (2001) « La gestion fondée sur les résultats dans les organismes d'aide », réunion du Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide des 22 et 23 mai 2001.

- Anticiper et éviter les mauvaises utilisations des systèmes de gestion des performances.
- Laisser aux gestionnaires l'autonomie nécessaire pour appliquer la gestion axée sur les résultats.
- Renforcer le sentiment d'appropriation en recourant à des processus de type participatif au sein de l'organisme.

Il est nécessaire de renforcer l'impact. Les examens par les pairs et l'étude du Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide font apparaître la nécessité d'apporter certaines améliorations à la conception des systèmes pour que les autres fonctions assignées à la gestion orientée vers les résultats puissent être pleinement exploitées dans l'ensemble de la communauté des donneurs. L'évaluation des résultats doit être intégrée plus activement à la gestion des performances, aux mécanismes d'incitation des agents, à l'amélioration de la qualité des services et à l'affectation des ressources d'APD. D'autres facteurs interviennent dans la prise de décision des gestionnaires dans ces domaines<sup>6</sup>.

Certains problèmes subsistent pour les donneurs qui ont adopté une approche fondée sur les résultats pour la conduite de leurs activités. Trois problèmes particuliers sont examinés ci-après. Plusieurs donneurs ont pris des mesures pour accroître la pertinence de leurs systèmes, intégrer des approches descendantes et ascendantes, et réduire les charges de leurs systèmes. Des exemples des problèmes auxquels on a entrepris de s'attaquer sont donnés dans l'encadré II-1.

### Conception des cadres de résultats des donneurs

Pour évaluer la contribution de l'aide à l'efficacité d'ensemble du développement, les donneurs se sont fixé un ambitieux programme de suivi systématique des résultats (voir encadré II-2). Les donneurs semblent, à cet égard, reconsidérer la question de savoir si le cadre de résultats permet d'évaluer les impacts des politiques, des ressources et de l'organisation, et se demandent dans quelle mesure une redéfinition s'impose. C'est ainsi que les cadres des résultats de gestion sont généralement conçus en partant de la base et s'appuient sur d'anciennes méthodologies d'évaluation des projets alors que les discussions sur l'efficacité de l'aide appellent un système conçu à partir des activités menées au plus haut niveau. L'ACDI s'emploie à résoudre ce problème dans l'approche qu'elle a adoptée pour son propre cadre de résultats (voir encadré II-1). Le suivi des programmes de renforcement des capacités à long terme pose aussi des problèmes particuliers.

### Intégration des niveaux

Si les cadres de résultats s'efforcent de rendre compte des modèles logiques qui lient les intrants aux résultats en passant par les activités, il importe que le lien de causalité soit éprouvé par le système de contrôle des résultats. L'obtention de résultats au niveau le plus élevé en liaison avec l'efficacité de l'aide ou les OMD est une entreprise difficile. Le Royaume-Uni s'efforce de relever ce défi dans le cadre de son propre système (voir encadré II-1).

6. Parmi ces autres facteurs figurent notamment les pressions venant du pouvoir politique ou du processus de décentralisation, le maintien systématique d'orientations et de liens historiques, l'attention insuffisante accordée à l'efficacité de la mise en œuvre et au déliement de l'aide, et la priorité persistante accordée aux intrants et non aux résultats.

### Encadré II-1.

## La gestion axée sur les résultats au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni

### Canada et États-Unis

Le système de l'USAID qui résulte des prescriptions de la Performance and Results Act de 1993, répond aux grands principes d'un système centré sur les résultats. À la lumière de son expérience précoce, l'USAID perfectionne ses systèmes depuis 1998. Des résultats sont attendus pour quatre grands secteurs et certains objectifs de gestion. Ils sont clairement définis, de même que les indicateurs de progrès. Il est indispensable de formuler une hypothèse de développement, qui est le modèle logique reliant les intrants au processus et aux produits et résultats. Les systèmes de collecte des données sont définis de façon précise et il existe des équipes pour chaque objectif stratégique. Les résultats sont repris dans le rapport sur les performances de l'Agence, la Congressional Budget Justification et le Plan stratégique.

Le système de l'ACDI répond aux obligations qui lui sont faites par le Conseil du Trésor de faire apparaître des résultats dans le secteur public. L'ACDI a établi un cadre pour spécifier les résultats en 2001. Quatre résultats sont clairement définis pour chacun des trois domaines (résultats au niveau du développement, résultats au niveau des facteurs habilitants et résultats au niveau de la gestion) et un modèle logique très précis s'applique aux activités de l'Agence. Des résultats sont spécifiés pour différents niveaux et les indicateurs sont tout aussi précis à chaque niveau. Le système de collecte des données est bien défini, de même que les responsabilités des différents acteurs du système. La responsabilité de l'Agence est déterminée au niveau des intrants et des produits. Les résultats sont censés influencer sur l'affectation des ressources, les performances et tous les autres aspects des travaux de l'Agence.

L'ACDI et l'USAID reconnaissent qu'elles sont confrontées à certains problèmes communs. À l'ACDI, il existe de nombreux résultats et indicateurs différents et à l'USAID, de nombreux objectifs stratégiques. Les deux Agences ont entrepris de réduire la charge du suivi et de centrer l'attention sur les résultats les plus importants. Elles admettent l'une et l'autre ne pas avoir de prise sur les résultats à moyen terme d'ordre plus élevé. L'ACDI cherche à présent à faire apparaître sa contribution à la réalisation des OMD en reconnaissant que ceux-ci appellent une action collective, ce qui pose un « problème d'attribution ». L'Agence espère exercer une influence indirecte par le biais de sa stratégie de partenariat qui fait intervenir un large éventail d'autres acteurs canadiens. L'USAID s'intéresse aux objectifs immédiats et à moyen terme, qu'elle inscrit dans une vision à plus long terme. Là encore, un large éventail d'acteurs collaborent au sein d'un partenariat pour atteindre ces objectifs.

Le *Millennium Challenge Account* (MCA) du gouvernement des États-Unis est fondé sur l'approche visant l'obtention de résultats. Il s'agit de récompenser les pays bénéficiaires orientés vers les résultats pour leurs performances dans trois domaines : gouvernance équitable, investissement dans les ressources humaines et liberté économique. Le MCA effectuera des versements d'aide en fonction des résultats obtenus dans le cadre d'un projet/programme. Les pays partenaires se feront donc concurrence pour obtenir des fonds en prouvant leur admissibilité au bénéfice du MCA et en maintenant leur niveau de performance. Le suivi des performances des différents pays devrait faire appel au système de l'USAID décrit plus haut.

## Encadré II-1. (suite)

**La gestion axée sur les résultats au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni****Royaume-Uni**

L'un des principaux moteurs des réformes de la gestion opérées par le gouvernement britannique en vue de l'orientation vers les performances est l'obligation faite par le Trésor aux différents ministères de passer des accords de service public. Le National Audit Office (NAO) considère le Department for International Development (DFID) comme un ministère montrant l'exemple en matière de bonnes pratiques. Selon son rapport 2002 sur la gestion des performances du DFID, ce dernier doit continuer de privilégier les résultats attendus, en cherchant à améliorer leur alignement sur les objectifs de développement international et les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) auxquels il a souscrit. Rattacher les performances du DFID à des objectifs de si haut niveau est une véritable gageure et le NAO en est conscient. Le DFID s'est récemment employé de façon résolue à rattacher son accord de service public pour 2003-2006 aux OMD en utilisant des indicateurs par pays. Aux accords de service public viennent s'ajouter des accords détaillés de prestation de services qui montrent comment le DFID envisage de répondre à ces exigences.

D'une manière générale, les donateurs redoublent d'efforts pour :

- Faire en sorte que la chaîne logique s'étende aux OMD.
- Évaluer les liens existant au sein de la chaîne logique.
- Résoudre les problèmes liés à l'agrégation des évaluations au niveau des projets.
- Établir des indicateurs précis pour les intrants, les méthodes, les produits et les résultats d'un bout à l'autre du système.
- Évaluer les liens de partenariat et l'appropriation par les pays en fonction de l'efficacité de la sélectivité, du dialogue informel, de la facilitation et de la dynamique politique.
- Recenser des moyens plus transparents de concilier appréciation politique et résultats techniques.

**Rationalisation du système**

Pour faire en sorte que leurs systèmes soient applicables et utiles aux gestionnaires, les donateurs estiment qu'il leur faut envisager les améliorations suivantes :

- *Privilégier les résultats qui comptent et être sélectif.* Il n'est pas nécessaire de suivre chaque activité, mais seulement celles qui sont susceptibles de donner des résultats significatifs.
- *Simplifier les procédures d'évaluation.* Il n'est pas nécessaire de vérifier chacun des maillons de la chaîne logique de causalité qui relie les activités aux résultats.
- *Entreprendre un changement institutionnel et procéder à la formation du personnel.* Des problèmes se posent si la gestion des résultats est confiée à un petit groupe d'individus qui est tributaire des autres pour l'obtention de données.



## Encadré II-2.

### L'orientation vers les résultats à la Banque mondiale

La Banque mondiale a lancé cette année une vaste initiative visant à renforcer son orientation vers les résultats et, comme suite à l'accord donné par le Comité du développement fin septembre, elle s'est engagée dans la phase de mise en œuvre. Son approche met largement à profit les travaux de la Table ronde internationale sur le thème « Pour mieux mesurer, suivre et gérer les résultats du développement » que la Banque et les autres Banques multilatérales de développement ont organisé en juin 2002, en coopération avec le CAD. Le cadre conceptuel qui sous-tend l'approche de la Banque mondiale, part de l'idée simple mais efficace selon laquelle les résultats du développement peuvent être améliorés en renforçant le ciblage de la gestion. Ce cadre reprend trois grands éléments du dialogue sur le développement de ces dernières années, à savoir un développement piloté par le pays concerné et reposant sur le partenariat, la gestion fondée sur les résultats et l'efficacité du développement. Privilégiant une croissance durable et la réduction de la pauvreté, il fait une très large place aux efforts déployés par les pays pour gérer les résultats, comme indiqué dans les stratégies nationales comme le CSLP. Un soutien coordonné des donateurs est à cet égard nécessaire pour renforcer la base de connaissance, les systèmes statistiques et les capacités de suivi et d'évaluation des pays concernés. L'accent mis sur les résultats par pays, ainsi que sur les OMD et d'autres priorités, a des conséquences pour l'architecture des systèmes de reddition de comptes et d'évaluation des donateurs. Il est notamment souhaitable de recourir plus largement à des évaluations conjointes des programmes des donateurs. Celles-ci peuvent compléter les évaluations des performances des différents organismes, comme celles qui sont menées au sein de la Banque par son Groupe de contrôle de la qualité et par le Département de l'évaluation des opérations.

Au cœur de la mise en œuvre de l'orientation renforcée vers les résultats au sein de la Banque figurent la conception et la conduite de la Stratégie d'aide-pays fondée sur les résultats, dont une des caractéristiques essentielles est une « évaluabilité » accrue en termes de résultats. Cette évaluabilité découle en l'occurrence, de la définition d'un cadre de suivi et d'évaluation clair et de l'introduction d'une auto-évaluation dans le cadre d'un rapport d'achèvement de projet devant servir de base aux examens par les pairs et évaluations indépendantes ultérieures. Des efforts ont également été entrepris pour faire en sorte que le cadre de suivi et d'évaluation utilisé dans la Stratégie d'aide-pays et les activités complémentaires de prêt et de connaissance soient effectivement « raccordés », un lien clair devant notamment être établi avec les efforts propres déployés par le pays concerné pour gérer les résultats. Dans l'intervalle, les programmes et incitations concernant la formation du personnel sont réexaminés pour s'assurer qu'ils concordent avec le ciblage renforcé sur les résultats adopté par la Banque. S'inscrivent dans le prolongement de ces efforts les investissements opérés dans la notification des résultats à trois niveaux : la stratégie générale et les documents budgétaires, les rapports opérationnels du Groupe de contrôle de la qualité (comme l'Annual Report on Operational Performance and Results) et le système de mesure des résultats de l'IDA.

• Réfléchir à des dispositifs de suivi et d'évaluation conjoints avec d'autres donateurs et le pays partenaire. Un ciblage sur les activités des différents

donneurs soulèvera de grandes difficultés méthodologiques dans les situations où les donateurs sont nombreux à intervenir.

#### 4. La gestion des résultats dans le cadre de la réforme du secteur public dans les pays en développement

Ces dernières années, la réforme du secteur public dans les pays partenaires a porté sur le renforcement des capacités des pouvoirs publics de conduire l'effort de développement dans leurs pays. Dans de nombreux cas, cette réforme a favorisé un ciblage sur les résultats dans les organismes publics, ce qui a eu des incidences sur la gestion interne. Les paragraphes ci-après présentent brièvement certaines des conséquences de la réforme du secteur public des pays partenaires et du ciblage sur les résultats.

##### Types de réformes du secteur public

Les pays partenaires ont été de plus en plus nombreux à s'engager dans des réformes du secteur public présentant plusieurs dimensions différentes. Nombre des réformes antérieures, souvent dictées par la nécessité d'un ajustement structurel et d'une stabilisation de l'économie par voie budgétaire, ont porté sur l'efficience administrative et donné lieu à une compression des effectifs. Les réformes actuelles, qui peuvent s'inscrire dans une approche globale, comportent trois grands volets :

- *La promotion d'une gouvernance efficace*, qui englobe un large éventail de questions allant des processus électoraux à la délégation d'une partie des pouvoirs aux administrations locales en passant par les stratégies de lutte contre la corruption.

- *Le renforcement de l'efficience et de l'efficacité des services publics*, notamment des services de santé, d'éducation et de vulgarisation agricole, souvent dans le contexte d'une coordination sectorielle et de partenariats entre le secteur public et le secteur privé revêtant diverses formes (voir l'encadré II-3 pour un exemple de réforme de ce type en Tanzanie).

- *L'amélioration de la gestion financière et des mécanismes de reddition de comptes des pouvoirs publics*, souvent en liaison avec des partenariats élargis pour la mise en œuvre d'approches sectorielles et de CSLP.

##### Nouveaux enseignements et défis pour les pays partenaires

Le Réseau du CAD sur la bonne gouvernance et le renforcement des capacités a lancé une initiative visant à promouvoir l'engagement des pays<sup>7</sup>. Cette initiative a commencé par une étude des réformes du secteur public opérées en Afrique anglophone, des études de cas ayant été menées au Ghana, au Kenya, en Tanzanie, en Ouganda et en Zambie. L'étude dégage un certain nombre de facteurs décisifs des exemples d'expériences réussies, présente les obstacles rencontrés et les enseignements tirés.

On a relevé plusieurs effets positifs initiaux. Les programmes de réforme sont passés de la simple maîtrise des coûts au ciblage sur la prestation de services dans le cadre d'une approche globale de la réforme du secteur public.

- En *Tanzanie*, les réformes du secteur public ont permis de limiter les effectifs, d'améliorer la rémunération et

7. Compte rendu de la réunion tenue à Londres par le Groupe de travail des donateurs sur la réforme de la fonction publique, 24-25 octobre 2002 [DCD/DAC/GOVNET(2002)2].

### Encadré II-3. Réforme du secteur public en Tanzanie

Le Programme de réforme du secteur public en Tanzanie s'inscrit dans le cadre d'une réforme plus vaste incluant les administrations locales, la gestion des finances publiques, le système juridique et les services économiques et sociaux. Il vise à améliorer les systèmes de gestion des performances, à restructurer la participation des secteurs public et privé, à améliorer la gestion de l'information, à renforcer la gestion du personnel et à développer l'esprit d'initiative et la bonne gouvernance.

Le Programme est centré au niveau opérationnel sur la prestation efficace des services publics. Cela a donné lieu à la spécification des résultats attendus à différents niveaux, à l'identification des facteurs habilitants et à la mise en place de systèmes pour le suivi des résultats du programme de réforme.

Les donateurs ont soutenu ce programme durant différentes phases. Il existe un Forum consultatif conjoint et certains donateurs participent aussi à un système de financements communs assorti d'un dispositif conjoint de notification et de comptabilité, tandis que d'autres donateurs financent des projets connexes s'inscrivant dans le cadre sectoriel.

Source: Groupe de travail des donateurs, septembre 2001.

de consolider les systèmes de base. Des progrès notables ont été réalisés en ce qui concerne le renforcement des capacités. Un certain nombre d'organismes ont été mis en place, en vue principalement d'améliorer les services.

- L'Ouganda a également pris des mesures radicales pour améliorer les rémunérations et réduire les effectifs, et il s'est maintenant engagé dans un vaste programme visant à améliorer ses structures, à introduire une gestion fondée sur les résultats ainsi que de nouveaux systèmes d'information. Il a aussi entrepris de créer des organismes autonomes.

- Le Kenya s'est doté d'une stratégie pour améliorer la prestation de services en rehaussant les performances. Cette stratégie fait une large place au rôle du secteur privé et des ONG. Une nouvelle législation est censée améliorer la responsabilité financière et la vérification

comptable. La passation des marchés publics a fait l'objet d'une réforme.

- Au Ghana, la phase actuelle de la réforme porte sur la gestion des finances publiques et les revenus du secteur public. Des améliorations ont manifestement été apportées à la perception des recettes et à l'efficacité des services.

- En Zambie, les réformes les plus bénéfiques ont concerné le niveau sectoriel où de nouvelles dispositions ont été adoptées en ce qui concerne la fourniture de services. Un environnement politique plus favorable et un engagement des parties prenantes ont également été constatés.

L'étude recense un certain nombre d'enseignements nouveaux et de facteurs de réussite, dont :

- Un environnement politique largement favorable, y compris des efforts

déployés pour promouvoir la démocratie, la lutte contre la pauvreté et le développement économique, un soutien constant étant apporté aux niveaux les plus élevés.

- Une vision et une stratégie claires permettant aux gouvernements d'institutionnaliser la gestion des réformes. Le programme de réforme du secteur public devrait pouvoir ainsi s'inscrire dans le contexte général des autres réformes opérées par les pouvoirs publics dans les domaines de la gestion financière, des administrations locales, etc.

- Une gestion efficace des pouvoirs publics – y compris la capacité de faire preuve de souplesse et de s'adapter aux circonstances.

- Une assistance technique qui soit porteuse et encourage l'appropriation.

- Une collaboration efficace avec un éventail de parties prenantes, notamment des cadres de la fonction publique, même durant des périodes de compression des effectifs.

- Un suivi du renforcement des capacités assuré par les cadres de la fonction publique qui doivent gérer des ajustements difficiles.

- Les institutions du secteur public devraient articuler leur action autour d'objectifs en matière de prestation de services et adopter une orientation vers la clientèle. Le pilotage des organismes d'aide dans des secteurs essentiels des services peut s'avérer très utile.

- La réussite d'une initiative à effet rapide qui joue un rôle majeur en ralliant l'adhésion et en instaurant un climat de confiance. Avec le développement de la confiance, l'aptitude à être plus novateur est importante.

- Des ressources suffisantes pour couvrir les coûts du programme, notamment en ce qui concerne la compression des effectifs.

L'étude a également fait ressortir l'existence de plusieurs types de problèmes même lorsque la réforme était dans l'ensemble réussie. Certains de ces problèmes renvoient une image inversée des facteurs de réussite essentiels mentionnés plus haut, mais on peut aussi citer les problèmes suivants :

- Une prise de décision très centralisée qui ne responsabilise pas les cadres.

- Des groupes ayant des intérêts bien définis au sein du secteur public qui interviennent dans le programme.

- Des capacités mises à rude épreuve, et notamment une pénurie d'agents indispensables.

- La difficulté d'établir des priorités et d'ordonner les réformes dans le temps.

- Une culture et des incitations professionnelles insuffisantes, et un moral bas lié à la faiblesse de la rémunération, qui rendent les réformes difficiles à mettre en œuvre.

- La tendance à créer des systèmes parallèles pour faire face à l'extrême prudence des donateurs s'agissant de l'octroi de ressources.

- Une autonomie insuffisante en matière de gestion.

- La difficulté de faire clairement apparaître l'impact, faute de systèmes de suivi et d'évaluation appropriés.

- Une information et une éducation du public inadéquates, notamment pour lutter contre les premières réactions négatives suscitées par la compression des effectifs.

### Systèmes de mesure des résultats dans les pays partenaires

La gestion axée sur les résultats s'accompagne de certaines exigences concernant les données. Toutefois, les enquêtes menées dans les pays partenaires ne fournissent généralement pas de données fiables au-dessous d'un certain niveau, de sorte que la couverture des zones administratives à l'échelon infranational est insuffisante. La collecte de données à l'échelon national peut ne pas dûment intégrer diverses sources, même s'il existe des techniques qui intègrent des données administratives, d'enquête et de recensement pour donner des évaluations fiables de la pauvreté au niveau des villages ou de zones restreintes. Ces types de techniques requièrent une planification et une approche cohérente, ce qui n'est pas la norme dans la plupart des pays en développement. Les données statistiques à l'échelon local peuvent pâtir d'un manque de crédibilité si l'autonomie et la neutralité du système de gouvernement sont compromises, auquel cas le rôle de la société civile est important.

Les trois principaux aspects à prendre en considération si l'on veut améliorer la capacité des systèmes de mesure pour étayer la prise de décision en matière de gestion dans les pays partenaires sont les suivants :

- *La qualité et la disponibilité des données.* Des données cohérentes collectées au fil des ans sont indispensables pour évaluer les résultats et calibrer les indicateurs de progrès. Les données de base font défaut dans de nombreux domaines. Les systèmes qui génèrent les données de base sous-tendant les indicateurs de progrès laissent à désirer dans de nombreux pays partenaires et une grande partie des données collectées présente un caractère ad hoc, ce qui se traduit par des lacunes dans les données disponibles et par des incohérences dans les séries chronologiques. Les pays n'ont pas considéré qu'un investissement dans les statistiques était prioritaire. Il est nécessaire de mettre en place des capacités d'une manière stratégique, pour améliorer la production et l'utilisation des données, et pour intégrer les données qualitatives, administratives et d'enquête.
- *L'utilisation et la diffusion des données.* La publication et l'utilisation des données peuvent jouer un rôle extrêmement important dans le renforcement de la gouvernance à différents niveaux. L'utilisation des données en Ouganda est souvent citée comme un exemple de pratique exemplaire, dans la mesure où les données sur les dépenses publiques sont accessibles aux populations locales qui peuvent demander des comptes aux responsables politiques. Mais dans de nombreux autres pays, si des données peuvent être collectées, des contraintes pèsent souvent sur l'analyse et la présentation des résultats, tant aux utilisateurs professionnels potentiels au sein de l'administration qu'au grand public. Ces contraintes peuvent être liées aux capacités techniques et au manque de ressources humaines, mais il peut aussi s'agir de contraintes politiques compromettant la publication de résultats embarrassants (qui est soit supprimée, soit différée).

## 5. Implications pour la gestion

### Adopter des stratégies orientées vers les résultats aux fins de la réalisation des OMD

Il est nécessaire d'opérer un ciblage plus précis sur l'efficacité du développement et sur la contribution apportée par l'aide. Des éléments du consensus international ont déjà été réalisés dans le cadre des OMD. Ces objectifs prioritaires relèvent le défi lancé par la spécification de résultats au sommet de la chaîne logique. La clarté des résultats d'ensemble aide à améliorer le ciblage des donateurs et des partenaires sur la stratégie de développement propre à chaque pays.

Plusieurs donateurs s'efforcent de rendre les OMD plus opérationnels. Les donateurs ont souscrit à la définition à multiples facettes de la pauvreté et de nombreux pays partenaires appliquent des stratégies de développement qui sont alignées sur les OMD. Toutefois, il reste difficile d'internaliser le concept et de concevoir des sous-stratégies appropriées. Les donateurs ont encore du mal à définir précisément leurs avantages comparatifs et leur valeur ajoutée propres à l'intérieur d'un cadre collectif pour la réalisation des OMD et à imputer un impact à leurs efforts. Les pays partenaires trouvent qu'il est difficile d'élaborer des indicateurs intermédiaires liés aux OMD et de recueillir les données requises.

### Des stratégies de partenariat à l'appui de l'appropriation par les pays

Des instruments pour renforcer l'appropriation et le partenariat doivent être mis au point. On s'accorde généralement à reconnaître que la politique de

développement doit être appropriée par le pays concerné et que les donateurs doivent aider à renforcer la capacité d'initiative à l'échelon local. Les donateurs qui privilégient les approches fondées sur les projets, cherchent de plus en plus à coordonner leurs efforts dans le cadre d'une stratégie sectorielle globale. L'expérience sur le terrain a été mise au service du dialogue sur les politiques sectorielles. Les donateurs reconnaissent que les CSLP et les approches sectorielles font une plus large place à la participation de la société civile à l'élaboration des politiques, et à la coordination entre les donateurs et les pouvoirs publics. La question du rôle du soutien budgétaire ou d'autres formes de financements communs dans le cadre des CSLP et des approches sectorielles n'est pas résolue. Les discussions du CAD ont aussi fait une place importante à l'amélioration des mécanismes d'acheminement de l'aide dans le contexte de la réforme des politiques.

La poursuite du dialogue est nécessaire en ce qui concerne la manière dont les partenaires opèrent leurs choix quant aux politiques à élaborer et identifient les priorités. L'appropriation par le pays et le partenariat doivent reposer sur les performances, tant du donneur que du partenaire, et sur l'interaction entre les deux. Les donateurs, qu'ils participent à des projets ou des programmes, sont de plus en plus nombreux à reconnaître qu'il leur faut tenir compte du système de gestion du développement du pays partenaire, et pas seulement de leur partenariat bilatéral avec ce pays. Le dialogue doit englober un cadre de résultats pour les opérations à différents niveaux, qui relie les produits des projets aux résultats sectoriels et aux réalisations par pays. Cela évitera aux donateurs de faire de la micro-gestion et leur permettra d'être souples à l'égard des choix opérés par les partenaires dans les limites

du cadre convenu. Le dialogue peut aussi porter sur la situation et l'évolution de la gouvernance générale, et la nature de la conditionnalité appliquée par les donateurs<sup>8</sup>. Ces questions sont examinées en détail dans la section III, *Pour l'harmonisation des pratiques des donateurs au service de l'efficacité d'acheminement de l'aide*.

Le dialogue doit tenir compte des implications pour les capacités émanant des deux parties. Les pays doivent disposer de capacités pour l'analyse et la fixation des priorités et les donateurs de capacités pour l'examen des politiques au niveau des stratégies nationales et sectorielles. Cela a des conséquences pour le soutien apporté aux pays par les donateurs et pour l'organisation des donateurs en matière de gestion.

La coordination entre les donateurs continue de poser un problème au CAD. Plusieurs études<sup>9</sup> menées ces dernières années ont fait apparaître qu'à l'échelon local, les donateurs peuvent améliorer l'efficacité de leur aide aux pays partenaires. Il est également nécessaire d'assurer une coordination en ce qui concerne l'identification et le suivi des résultats.

### Gérer les résultats en partenariat

Les donateurs et les partenaires doivent combler l'écart entre leurs systèmes de résultats respectifs afin de mieux évaluer l'efficacité du développement. Plusieurs considérations d'ordre général s'imposent :

- *Types de résultats.* Les donateurs et les partenaires doivent faire une distinction entre différents types de résultats. On peut, comme c'est le cas dans le cadre de l'ACDI, définir trois types de résultats :
  - *Les résultats au niveau du développement* doivent spécifier les réalisations convenues en ce qui concerne le développement dans un pays. L'adoption des OMD comme cadre de référence pour la notification des résultats semble être de plus en plus probable, malgré les difficultés liées aux données.
  - *Les résultats au niveau des facteurs habilitants* doivent montrer comment les donateurs et les partenaires tiennent compte du contexte du développement et cherchent à l'influencer.
  - *Les résultats au niveau de la gestion* doivent montrer comment les unités opérationnelles des systèmes tant des partenaires que des

8. La sélection opérée par les donateurs en fonction de bons ou de mauvais résultats – autre élément à prendre en considération dans le cadre du partenariat – fera l'objet avec d'autres questions d'un atelier distinct. Le CAD et la Banque mondiale ont organisé récemment un atelier conjoint sur les « partenariats difficiles » auxquels les accords sur les cadres de résultats ne peuvent généralement pas être appliqués. Voir section VII.

9. Le Groupe d'étude du CAD sur les pratiques des donateurs a facilité des discussions sur la coordination entre les donateurs, les approches sectorielles et l'harmonisation des pratiques des donateurs dans les pays partenaires, et il a également réalisé des études par pays – voir section III. Le CAD a organisé plusieurs échanges de vues sur la coordination de l'action des donateurs et le partenariat, et en 1999, il a parrainé conjointement avec le PNUD et la Banque mondiale un « Forum des partenaires au développement : De la coordination de l'aide au partenariat pour le développement ». Le PNUD a présenté une étude d'évaluation sur la réforme des politiques et la coordination [Round Table Mechanism: An Interim Report]. La Banque mondiale a elle aussi présenté une étude d'évaluation [Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale, 1999, *The Drive to Partnership: Aid Coordination and the World Bank*].

donneurs cherchent à améliorer leurs performances et la qualité des services.

- *Sélection des résultats à différents niveaux.*

Les pays partenaires ont fait des progrès dans la spécification des résultats aux niveaux des activités et des secteurs, mais la spécification et la mesure des résultats au niveau national et des programmes posent de sérieux problèmes. Dans les organismes d'aide, les systèmes de gestion des résultats visent à évaluer l'impact des politiques et des procédures aux différents niveaux mais, dans la pratique, ils font généralement une plus grande place aux niveaux des activités et des secteurs. Plusieurs donateurs s'efforcent de rationaliser leurs procédures pour centrer l'attention sur les résultats significatifs dans la chaîne logique, ce qui requiert une harmonisation avec les systèmes de mesure des résultats dans les pays partenaires. Il faudra mener de nouveaux travaux conjoints en partenariat.

- *Attribution des résultats à la performance des parties prenantes.* La théorie qui lie les activités aux résultats perd de sa force quand on remonte dans la chaîne logique. Étant donné que les résultats sont le fruit d'une action collective et qu'ils ne peuvent pas être imputés à des efforts individuels, il faut se mettre d'accord sur la façon de présenter et d'évaluer les résultats sur une base collective. Dans le même temps, la présentation des résultats doit contribuer à pérenniser le soutien des différentes parties prenantes.

### Mesurer la performance collective

La collecte de données sur les performances visant à répondre aux exigences des donateurs suppose une stratégie différente de celle appliquée pour la collecte de données destinée à promouvoir

l'appropriation par les pays concernés de la réforme des politiques. Les données collectées semblent devoir être différentes dans chaque cas, mais il existe aussi un compromis possible entre les deux et il est nécessaire d'examiner comment les exigences des donateurs peuvent porter atteinte aux principes de l'appropriation par les pays. On peut également craindre que les systèmes des pays ne soient surchargés si les besoins des donateurs ne sont pas intégrés dans une stratégie statistique et d'information.

Le renforcement des capacités nationales requiert d'une part, la valorisation des compétences individuelles requises pour la collecte et l'analyse des données et, d'autre part, l'intégration des systèmes d'information du pays partenaires. L'encadré II-4 donne un aperçu général des contributions de PARIS21.

On s'est relativement peu intéressé à la possibilité de mettre en place des examens de l'aide par les pays partenaires. Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) s'intéresse à l'élaboration d'une méthode d'examen par les pairs de la gouvernance et de la gestion propres des pays, c'est-à-dire à des « examens mutuels ». Ceux-ci pourraient être étendus à l'examen de la performance d'ensemble du développement et aux systèmes mis en place pour générer les informations nécessaires au suivi et à l'évaluation. Le NEPAD a demandé à la Commission économique pour l'Afrique et à l'OCDE de réaliser des travaux sur la conception d'un tel système en liaison avec le Partenariat stratégique pour l'Afrique (PSA).

On peut aussi envisager de réaliser un plus grand nombre d'évaluations conjointes des donateurs consacrées à la performance collective, compte tenu du resserrement de



#### Encadré II-4. **PARIS21**

Le Consortium PARIS21\*, qui a été créé en 1999, est un partenariat visant à promouvoir une gestion fondée sur les résultats et l'utilisation de statistiques dans les pays en développement. Ce partenariat entre décideurs, statisticiens et utilisateurs d'informations statistiques a jusqu'ici milité pour l'amélioration des statistiques et leur utilisation effective dans le cadre du suivi et de l'élaboration des politiques. Des travaux sont nécessaires pour sensibiliser les statisticiens au nouveau contexte de l'action des pouvoirs publics et faire en sorte que les statistiques disponibles soient accessibles et orientées vers les décideurs.

Le partenariat a pour objet de rehausser l'importance des statistiques dans les discussions sur les politiques à suivre et d'encourager les parties prenantes à adopter une approche stratégique, intégrée de la planification du système statistique. On envisage un cycle vertueux où ceux qui financent les statistiques reçoivent les informations dont ils ont besoin et mettent à disposition des ressources accrues pour leur production, créant ainsi un système viable. PARIS21 facilite et encourage l'adoption par les pays de mesures propres à améliorer la capacité de produire et d'utiliser efficacement les statistiques et autres informations requises pour élaborer des politiques et assurer leur suivi. D'autres partenaires s'occupent des travaux d'exécution dans les pays concernés en apportant le soutien nécessaire à la mise en œuvre des améliorations jugées nécessaires.

Les travaux menés jusqu'ici au sein d'équipes spéciales et d'ateliers régionaux et nationaux ont porté notamment sur la mise en commun de pratiques optimales, des matériaux de sensibilisation, la coopération Sud-Sud, l'évaluation des capacités statistiques et la promotion d'une approche stratégique de la gestion statistique. Des actions ont été lancées en Afrique et en Amérique latine, et des travaux complémentaires sont prévus pour ces continents et pour l'Asie, les pays arabes, les pays du Pacifique et des Caraïbes. Les travaux du Consortium sont placés sous la direction d'un Comité de pilotage formé de représentants des pays en développement et en transition de chaque région du monde, des donateurs bilatéraux et des Nations Unies, de l'OCDE, de la Banque mondiale, du FMI et de la CE. L'avancement des travaux de PARIS21 peut être suivi sur son site web à l'adresse [www.paris21.org](http://www.paris21.org)

\* PARIS21 : Le partenariat statistique au service du développement est un consortium qui agit dans le cadre de la Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE

la coordination de l'action des donateurs dans les pays partenaires. L'OCDE a réalisé deux évaluations conjointes concernant le Mali et le Mozambique<sup>10</sup>, et elle envisage d'en entreprendre une autre

(éventuellement pour la Tanzanie). Le Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide a procédé à plusieurs évaluations conjointes et encourage activement de nouvelles évaluations de ce type. Divers

10. OCDE/DCD, Club du Sahel et PNUD, 1999 « Améliorer l'efficacité des systèmes d'aide : Le cas du Mali » ; « Évaluation conjointe par le CAD des programmes d'aide de l'Allemagne, des Pays-Bas et du Royaume-Uni au Mozambique », Les dossiers du CAD 2001, vol. 2, n° 4, pp. III-31 à III-34. L'OCDE/DCD a également participé à un examen organisé par la Banque mondiale des activités menées par les donateurs au Népal en 2001.

instruments, comme des orientations sur les évaluations conjointes et des échanges d'informations systématiques et normalisés concernant les plans d'évaluation, ont été mis au point pour faciliter les exercices conjoints. Si certains résultats ont été obtenus, des efforts complémentaires sont nécessaires compte tenu du fait que les partenariats ne peuvent pas démarrer lors de la phase d'évaluation mais doivent s'appuyer sur une collaboration menée durant les phases antérieures du cycle des programmes, y compris sur d'éventuels dispositifs de suivi conjoints. Le passage d'une approche individuelle à une approche conjointe de l'évaluation induira des changements fondamentaux tant dans le mode de conduite des évaluations que dans la demande de résultats en la matière.

### Ciblage sur les résultats à l'échelon des pays partenaires

S'agissant des différents aspects du ciblage sur les résultats à l'échelon local, il existe pour les partenaires et les donateurs des éléments essentiels à prendre en considération. Les gestionnaires du développement doivent prendre en compte les politiques et les instruments de mise en œuvre qui sont propres à renforcer le partenariat et l'appropriation par les pays, à savoir notamment :

- Une réforme des structures de gouvernance et de la gestion du secteur public mettant l'accent sur l'amélioration des résultats, comme la fourniture efficiente et efficace de services publics, peut accroître les avantages générés par l'aide au développement.
- L'appropriation par les pays, une large participation et des partenariats de qualité avec les donateurs sont indispensables à cette réforme des politiques.
- Dans le cadre de leur dialogue avec les partenaires, les donateurs doivent chercher à optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les résultats convenus en matière de développement, et assurer la viabilité, la reproductibilité et la diffusion des enseignements tirés.
- La transparence et l'obligation de rendre compte à l'opinion publique du pays partenaire, ainsi qu'aux contribuables du pays donneur, peuvent être accrues par un ciblage clair sur les résultats opéré par le gouvernement du pays partenaire.
- Les réformes du secteur public doivent inclure les systèmes de suivi et la mesure des résultats. Ces systèmes devront tenir compte du caractère de plus en plus collectif du système de gestion du développement dans un pays, qui influe tant sur les projets que sur les programmes.
- La coordination entre les donateurs peut permettre de réduire la charge des procédures d'aide, mais la coordination a ses propres coûts de transaction. Certains de ces coûts, qui sont pris à leur charge par les gouvernements des pays partenaires, peuvent aussi contribuer au renforcement des capacités.

## 6. Principales conclusions du Forum

Les participants au Forum sont parvenus à la conclusion que l'obtention de meilleurs résultats sur le terrain était fondamentale dans le contexte du nouveau programme d'action à l'appui du développement. Dans les pays partenaires, les citoyens exigent de leurs gouvernements respectifs une meilleure gestion des dépenses publiques, y compris en ce qui concerne les allocations d'aide. Dans les pays de l'OCDE, les contribuables

souhaitent vivement que les ressources affectées aux budgets du développement soient utilisées de façon optimale. Pour la première fois en l'espace de plus d'une décennie, les donateurs des pays de l'OCDE se sont engagés à accroître les volumes d'aide de pas moins de USD 15 milliards au cours des prochaines années. Ils ont pris cet engagement sous réserve d'un renforcement de l'efficacité de l'aide se traduisant par l'obtention de résultats concrets.

La définition des Objectifs du millénaire pour le développement offre aux pays donateurs et aux pays partenaires un cadre commun pour un acheminement de l'aide orienté vers les résultats. Les participants au Forum se sont accordés à reconnaître la nécessité d'établir un lien entre les OMD et le contexte du développement dans les pays partenaires. L'identification d'objectifs connexes à l'échelon local facilitera la coordination des interventions des pays donateurs et des pays partenaires, et aidera à mobiliser les acteurs locaux, tant dans les milieux gouvernementaux qu'au sein de la société civile.

Le Forum a mis en évidence la dynamique du programme d'action axé sur les résultats. Les donateurs bilatéraux et multilatéraux s'emploient à l'heure actuelle à améliorer leurs systèmes de gestion des résultats et de nouveaux outils et procédures sont mis au point, comme le Millennium Challenge Account des États-Unis (voir encadré II-1). Les donateurs ont souligné combien il est important de faire de l'appropriation par les pays partenaires l'élément central de leurs systèmes de gestion. La Banque mondiale et de nombreux donateurs bilatéraux lient leur aide-pays à des stratégies de lutte contre la pauvreté prises en main par les pays concernés. Le PNUD a entrepris d'étendre ses rapports par pays sur les OMD à un

nombre croissant de pays partenaires afin de jeter les bases d'une gestion axée sur les résultats à l'échelon local.

Un certain nombre de pays partenaires ont placé l'orientation vers les résultats au centre de leurs programmes de réforme du secteur public. C'est ainsi qu'en Ouganda, la budgétisation axée sur les résultats est un des éléments essentiels du programme de réforme. Le Chili a abandonné la méthode traditionnelle de la budgétisation différentielle pour mettre en œuvre un système avancé d'affectation des ressources. La Tanzanie s'attache à ce que la budgétisation et la gestion à tous les niveaux d'administration soient centrées sur le DSRP, qui sert de principal document d'établissement des objectifs. L'expérience de la Malaisie montre aussi les avantages qu'offre une planification axée sur les résultats dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme, fondée sur les performances, des organismes publics.

Plusieurs enseignements généraux se dégagent des diverses expériences des pays de l'OCDE et des pays partenaires :

- *Une architecture initiée du développement par les pays partenaires.* L'appropriation locale est indispensable pour garantir l'efficacité de l'aide. Il importe de concevoir des interventions d'aide qui correspondent aux priorités et aux caractéristiques des pays partenaires, notamment en se fondant sur des stratégies de lutte contre la pauvreté appropriée localement et en engageant des consultations avec l'ensemble des acteurs locaux, aussi bien dans les milieux gouvernementaux que dans la société civile. La nécessité de soustraire les pays partenaires aux exigences souvent redondantes et incohérentes des donateurs a été reconnue à diverses reprises par les participants au Forum.

- *Faire concorder les calendriers.* Il existe un décalage entre les aspects à long terme du développement et les délais plus brefs dans lesquels s'inscrivent la mesure et la gestion des résultats. La nécessité pour un organisme d'aide de rendre compte des performances à son conseil de gestion dans les délais impartis pour la mise en œuvre d'un programme a conduit dans le passé à un ciblage sur les intrants et sur les produits à court terme. Pour faire apparaître les résultats en matière de développement, il faut disposer de plus de temps et adopter un ciblage différent sur les résultats.

- *Rationaliser les méthodes de mesure.* On s'est accordé à reconnaître la nécessité de simplifier les méthodes de mesure pour faciliter la mise en place de dispositifs de notifications conjointes et de procédures de suivi et d'évaluation communes. L'harmonisation pourrait être rendue plus aisée si l'on s'acheminait vers l'adoption générale d'un ensemble limité d'indicateurs clés concernant les OMD. Les pays partenaires doivent être associés à la sélection des indicateurs à utiliser, en vue de permettre l'établissement de modèles de notifications cohérents, se prêtant à des comparaisons à l'échelle internationale. Une telle approche devrait toutefois éviter de simplifier à l'excès la dimension qualitative du développement en réduisant par trop le choix des indicateurs.

- *De l'imputation à la contribution.* Le Forum a montré que le centre des préoccupations était en train de se déplacer, l'imputation aux donateurs perdant de son importance au profit de la prise en compte des possibilités de contribuer conjointement au développement. Il ressort d'une

manière générale des examens sectoriels conjoints que l'intérêt porté par les donateurs à la « visibilité », qui est caractéristique de l'orientation vers les intrants, cède le pas à la responsabilité conjointe à l'égard de l'obtention de résultats communs.

- *Prévoir des incitations appropriées en vue de l'obtention de résultats.* Des systèmes d'incitations appropriées sont indispensables pour un bon ciblage sur les résultats. Il ressort de l'expérience de plusieurs pays partenaires dans le domaine de la réforme du secteur public qu'une fonction publique fortement motivée est fondamentale pour une gestion axée sur les résultats. L'amélioration des circuits de communication offre de fortes incitations à l'amélioration des performances. La responsabilité des organismes peut être accrue en associant les acteurs de la société civile à la planification des résultats et en communiquant les résultats à l'opinion publique.

- *Harmonisation.* Des priorités communes ne sauraient être réalisées que dans le cadre d'une coordination efficace entre donateurs et partenaires. Une harmonisation des pratiques des donateurs est aujourd'hui considérée comme indispensable pour accroître l'efficacité de l'APD, de même que l'est la nécessité de rendre les procédures des donateurs compatibles avec les systèmes des pays partenaires. Une plus grande transparence entre les donateurs, et entre les donateurs et les partenaires, est essentielle à l'obtention efficace de résultats en matière de développement.

La question de l'harmonisation des procédures d'aide est examinée de manière plus approfondie dans la section suivante du Rapport.



## Glossaire des principaux termes et concepts

(Les termes en MAJUSCULES renvoient aux entrées à consulter).

**AIDE** : Dans la présente publication, le terme « aide » désigne uniquement les apports qui peuvent être considérés comme une AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT (APD) ou une AIDE PUBLIQUE (AP).

**AIDE LIÉE** : DONS ou PRÊTS d'origine publique ou bénéficiant d'un soutien public, servant à financer des achats de biens et services dans le seul pays donneur ou dans un groupe de pays qui ne comprend pas la quasi-totalité des pays bénéficiaires de l'aide. Les prêts et crédits d'aide liée ainsi que les FINANCEMENTS MIXTES sont soumis à certaines règles de discipline en ce qui concerne le NIVEAU DE CONCESSIONNALITÉ, les pays auxquels ils peuvent être accordés et l'utilité pour le développement, de façon à éviter que des fonds d'aide soient utilisés pour des projets qui seraient commercialement viables moyennant un financement aux conditions du marché et à s'assurer que les pays bénéficiaires reçoivent la meilleure contrepartie possible de l'argent dépensé. Pour plus de précisions, se reporter aux **Rapports sur la coopération pour le développement** 1987 (pp. 204-208) et 1992 (pp. 11-13).

**AIDE NON LIÉE** : Aide publique au développement servant à financer des achats de biens et services qui peuvent être effectués en totalité et librement dans la quasi-totalité des pays.

**AIDE PARTIELLEMENT DÉLIÉE** : Aide publique au développement servant à financer des achats de biens et services qui doivent être affectés soit dans le pays donneur soit parmi un groupe restreint d'autres pays, lequel doit toutefois comprendre la quasi-totalité des pays bénéficiaires.

L'aide partiellement déliée est soumise aux mêmes règles de discipline que les crédits d'AIDE LIÉE et le FINANCEMENT MIXTE.

**AIDE PUBLIQUE (AP)** : Apports qui répondraient aux critères d'inclusion dans l'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT, mais dont les bénéficiaires figurent à la partie II de la liste des bénéficiaires de l'aide établie par le CAD (voir PAYS ET TERRITOIRES BÉNÉFICIAIRES).

**AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT** : PRÊTS ou DONS accordés aux pays et territoires figurant dans la partie I de la liste des bénéficiaires de l'aide établie par le CAD (pays en développement) :

- Par le secteur public.
- Dans le but principalement de faciliter le développement économique et d'améliorer les conditions de vie.
- A des conditions financières libérales (dans le cas des prêts, l'ÉLÉMENT DE LIBÉRALITÉ doit être d'au moins 25 %).

Outre les apports financiers, l'aide englobe la COOPÉRATION TECHNIQUE. Les dons, prêts et crédits consentis pour des motifs militaires ne sont pas pris en compte. Pour le traitement des remises de dettes au titre de prêts initialement accordés à des fins militaires, voir plus loin les « Notes sur les définitions et questions de mesure ».

**AMORTISSEMENT** : Remboursements du principal d'un PRÊT. Ne comprend pas les versements d'intérêts.

**APPORT ASSIMILABLE A UN DON** : Transaction pour laquelle le pays donneur

conserve le droit formel au remboursement mais a exprimé dans son ENGAGEMENT l'intention de conserver le produit du remboursement dans le pays emprunteur pour l'y utiliser au profit de ce pays.

**APPORTS NETS** : Montant total des VERSEMENTS effectués au cours d'un exercice comptable, déduction faite des remboursements de principal sur les PRÊTS en cours, hors intérêts.

**APPORTS DU SECTEUR PRIVÉ** : Apports aux conditions du marché financés par le secteur privé (c'est-à-dire variation des actifs privés à LONG TERME détenus par les résidents du pays auteur de la notification) et dons privés (c'est-à-dire dons d'organisations non gouvernementales, nets des subventions reçues du secteur public). Dans les présentations axées sur l'APPORT TOTAL NET DE RESSOURCES aux pays bénéficiaires, les apports aux conditions du marché sont ventilés comme suit :

- **Investissement direct** : Investissement effectué pour acquérir ou augmenter des intérêts durables dans une entreprise d'un pays figurant sur la liste des bénéficiaires de l'aide établie par le CAD (voir PAYS ET TERRITOIRES BÉNÉFICIAIRES). La notion d'intérêt durable implique l'existence d'une relation à long terme, dans laquelle l'investisseur direct exerce une influence notable sur la gestion de l'entreprise, du fait qu'il en détient au moins 10 % du capital, ou l'équivalent sous forme de droits de vote ou autres moyens de contrôle. Dans la pratique, la valeur d'un investissement direct est donnée par la variation de la valeur nette pour la société-mère d'une filiale dans un pays bénéficiaire telle qu'elle figure dans la comptabilité de ladite société-mère.

- **Prêts bancaires internationaux** : PRÊTS nets aux pays figurant sur la liste des bénéficiaires de l'aide, consentis par des banques dans les pays de l'OCDE. Les prêts consentis par les autorités monétaires centrales sont exclus. Les obligations et les prêts bancaires garantis sont inclus dans ces présentations sous la rubrique AUTRES APPORTS PRIVÉS ou EMPRUNTS OBLIGATAIRES (voir ci-dessous).

- **Emprunts obligataires** : Émissions nettes d'obligations internationales par les pays figurant sur la liste des bénéficiaires de l'aide établie par le CAD.

- **Autres apports privés** : Essentiellement acquisitions notifiées de titres émis par des entreprises de pays bénéficiaires de l'aide.

Dans les présentations axées sur les sorties de fonds des pays donateurs, les apports du secteur privé autres que les investissements directs renvoient uniquement aux prêts ayant une ÉCHÉANCE supérieure à un an et sont généralement ventilés entre les éléments suivants :

- **Crédits privés à l'exportation** : voir CRÉDITS A L'EXPORTATION.

- **Titres d'organismes multilatéraux** : Opérations du secteur privé bancaire et non bancaire portant sur des obligations, titres de créances, etc., émises par des institutions multilatérales.

- **Investissements bilatéraux de portefeuille et autres** : Englobent des prêts bancaires ainsi que les achats d'actions, d'obligations et de biens immobiliers.

**APPORT TOTAL NET DE RESSOURCES** : Dans l'apport de ressources aux pays bénéficiaires de l'aide (voir le tableau I de l'annexe statistique) sont inclus, outre le FPD, les CRÉDITS A L'EXPORTATION publics et privés et les opérations à COURT ou à LONG TERME du secteur

privé (voir APPORTS DU SECTEUR PRIVÉ). Le total de ces ressources est mesuré net des paiements d'AMORTISSEMENT et des capitaux rapatriés par les investisseurs privés. Les apports *bilatéraux* sont ceux consentis directement par un pays donneur à un pays bénéficiaire de l'aide. Les apports *multilatéraux* sont ceux qui sont acheminés par l'intermédiaire d'une organisation internationale ayant des activités dans le domaine du développement (comme la Banque mondiale ou le PNUD). Les tableaux où figure l'apport total net de ressources aux pays bénéficiaires recensent les apports des organismes multilatéraux à ces pays et non les contributions que lesdits organismes ont reçues des donneurs.

**AUTRES APPORTS DU SECTEUR PUBLIC (AASP) :** Apports financés par le secteur public au profit de pays figurant sur la liste des bénéficiaires de l'aide qui ne répondent pas aux critères de définition de l'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT ou de l'AIDE PUBLIQUE, soit parce que leur objectif principal n'est pas le développement, soit parce qu'ils comportent un ÉLÉMENT DE LIBÉRALITÉ inférieur à 25 %.

**BILATÉRAL :** Voir APPORT TOTAL NET DE RESSOURCES.

**CAD (COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT) :** Comité de l'OCDE qui traite des questions de coopération pour le développement. On trouvera en frontispice de ce volume la description de ses objectifs et la liste de ses membres.

**CENTRES FINANCIERS OFFSHORE :** Pays ou territoires dont les institutions financières traitent essentiellement avec des non résidents.

**COOPÉRATION TECHNIQUE :** Englobe a) les subventions à des ressortissants de pays bénéficiaires de l'aide qui reçoivent un enseignement ou une formation dans leur pays ou à l'étranger, et b) les paiements destinés à défrayer les consultants, conseillers et personnels analogues, de même que les enseignants et administrateurs, en mission dans les pays bénéficiaires (y compris le coût du matériel correspondant). L'aide de ce type fournie spécifiquement pour faciliter l'exécution d'un projet d'équipement est englobée dans les dépenses relatives aux projets et programmes bilatéraux et n'est pas identifiée séparément en tant que coopération technique dans les statistiques des apports globaux.

**CRÉANCE :** Droit d'un créancier au remboursement d'un PRÊT ; par extension, le prêt lui-même ou son encours.

**CRÉDITS A L'EXPORTATION :** PRÊTS accordés pour les besoins du commerce extérieur et qui ne sont pas matérialisés par un instrument négociable. Ces crédits peuvent être octroyés par le secteur public ou le secteur privé. Dans ce dernier cas, ils peuvent être assortis d'une garantie publique.

**COURT TERME :** S'entend des PRÊTS d'une durée inférieure ou égale à un an.

**DIFFÉRÉ D'AMORTISSEMENT :** voir ÉLÉMENT DE LIBÉRALITÉ.

**DONS :** Transferts effectués en espèces ou en nature et qui ne sont assortis d'aucune obligation de remboursement.

**ÉCHÉANCE :** Date à laquelle est dû le dernier remboursement d'un PRÊT ; par extension, durée de vie de ce prêt.



**ÉLÉMENT DE LIBÉRALITÉ** : Cette notion rend compte des *conditions financières* d'un ENGAGEMENT : taux d'intérêt, ÉCHÉANCE et différé d'amortissement (délai jusqu'au premier remboursement de principal). Elle mesure la libéralité d'un PRÊT, autrement dit l'écart, en pourcentage, entre la valeur actualisée de l'ensemble des remboursements prévus et le montant des remboursements qui auraient résulté de l'application d'un taux d'intérêt de référence donné. Par convention, le taux de référence est fixé à 10 % dans les statistiques du CAD. Ce taux a été choisi comme indicateur de l'efficacité marginale de l'investissement domestique, c'est à dire du coût d'opportunité pour le donneur de mettre les fonds à la disposition du pays bénéficiaire. Par conséquent, l'élément de libéralité est nul pour un prêt dont le taux d'intérêt est de 10 % ; il est de 100 % pour un DON ; pour un prêt à un taux inférieur à 10 %, il se situe entre ces deux extrêmes. Pour obtenir *l'équivalent don* d'un prêt, il suffit de multiplier sa valeur nominale par son élément de libéralité (voir NIVEAU DE CONCESSIONNALITÉ). (Note : la notion d'élément de libéralité ne s'applique pas aux opérations réalisées par les banques multilatérales de développement à des conditions non libérales, c'est-à-dire dans le cadre de leurs « guichets non libéraux ».)

**ENGAGEMENT** : Obligation ferme, exprimée par écrit et appuyée sur les fonds nécessaires, prise par un donneur public de fournir une aide déterminée à un pays bénéficiaire ou à une organisation multilatérale. Les engagements bilatéraux s'expriment par le montant total du transfert prévu, quel que soit le temps nécessaire pour achever les VERSEMENTS. Les engagements vis-à-vis d'organisations multilatérales correspondent à la somme i) des versements éventuellement effectués au cours de l'année considérée qui n'avaient

pas antérieurement été notifiés sous forme d'engagements et ii) des versements prévus au cours de l'année suivante.

**FINANCEMENT MIXTE** : Conjugaison d'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT, sous forme de DONS ou de PRÊTS, avec tout autre financement pour constituer une enveloppe financière. Les financements mixtes sont assujettis aux mêmes critères de concessionnalité, d'utilité pour le développement et concernant les pays bénéficiaires auxquels ils peuvent être accordés, que les crédits d'AIDE LIÉE.

**FINANCEMENT PUBLIC DU DÉVELOPPEMENT (FPD)** : Ce concept, qui sert à mesurer les apports de ressources aux pays bénéficiaires, couvre a) l'APD bilatérale, b) les DONS et les PRÊTS au développement, assortis ou non de conditions libérales, consentis par les institutions financières multilatérales, et c) les AUTRES APPORTS DU SECTEUR PUBLIC jugés contribuer au développement (y compris les prêts de refinancement) mais dont l'ÉLÉMENT DE LIBÉRALITÉ est trop faible pour qu'ils puissent être assimilés à une APD.

**LISTE DU CAD** : Voir PAYS ET TERRITOIRES BÉNÉFICIAIRES.

**LONG TERME** : Se dit des PRÊTS dont la durée est, à l'origine ou après prorogation, supérieure à un an.

**NIVEAU DE CONCESSIONNALITÉ** : Indicateur de la « libéralité » d'un crédit rendant compte de l'avantage consenti à l'emprunteur par rapport au taux du marché (voir aussi ÉLÉMENT DE LIBÉRALITÉ). Techniquement, il est donné par la différence entre la valeur nominale d'un crédit d'AIDE LIÉE et la valeur du service de la dette à la date du décaissement, calculée au taux d'actualisation applicable à la

monnaie de la transaction et exprimée en pourcentage de la valeur nominale.

**NON DÉCAISSÉS** : Montants engagés mais non encore dépensés. Voir aussi ENGAGEMENT, VERSEMENT.

**ORGANISMES MULTILATÉRAUX** : Dans les statistiques du CAD, cette appellation recouvre les institutions internationales ayant pour membres des États, qui consacrent la totalité ou une grande partie de leurs activités au développement et aux pays bénéficiaires de l'aide. Ils englobent les banques multilatérales de développement (Banque mondiale, banques régionales de développement, par exemple), les organismes des Nations Unies et certains groupements régionaux (certains organismes de la Commission européenne ou certaines organisations arabes, par exemple). La contribution d'un membre du CAD à un organisme de ce genre est qualifiée de multilatérale dès lors qu'elle se fonde avec les contributions des autres membres de l'organisme et que celui-ci décide seul de l'affectation de ces ressources. Sauf indication contraire, les souscriptions au capital des banques multilatérales de développement sont présentées sur la base des dépôts, c'est-à-dire pour le montant de la lettre de crédit ou de l'instrument négociable correspondant et à la date du dépôt de cet instrument. Peu de données sont disponibles sur la base des encaissements c'est-à-dire des montants tirés à diverses dates par l'organisme sur l'instrument déposé.

**PAYS ET TERRITOIRES BÉNÉFICIAIRES** : La liste des bénéficiaires de l'aide, établie par le CAD, et utilisée pour les statistiques dans cet ouvrage, est reprise à la fin du volume. On trouvera plus loin, dans les « Notes sur les définitions et questions de mesure », des détails sur les modifications récemment apportées à cette liste. Depuis

le 1<sup>er</sup> janvier 2000, la partie I de la liste comprend les catégories suivantes (le terme « pays » comprend les territoires) :

- **PMA** : Pays les moins avancés. Groupe défini par les Nations Unies. Sont classés dans ce groupe, les pays qui se situent en dessous de seuils fixés de revenu, de diversification économique et de développement social. En cas de modification du groupe des PMA, une mise à jour est immédiatement apportée à la liste du CAD.
- **Autres PFR** : Autres pays à faible revenu. Ce groupe comprend tous les pays, autres que les PMA, dont le PNB par habitant était inférieur ou égal à 760 dollars en 1998 (sur la base de l'Atlas de la Banque mondiale).
- **PRITI** : Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Ce sont les pays dont le PNB par habitant (sur la base de l'Atlas) se situait entre 761 et 3 030 dollars en 1998. Les pays qui appartiennent à la fois aux PMA et aux PRITI sont montrés en tant que PMA, et non en tant que PRITI.
- **PRITS** : Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Ce sont les pays dont le PNB par habitant (sur la base de l'Atlas) se situait entre 3 031 et 9 360 dollars en 1998.
- **PRÉ** : Pays à revenu élevé. Ce sont les pays en développement dont le PNB par habitant (sur la base de l'Atlas) était supérieur à 9 360 dollars en 1998.

La partie II de la liste comprend les « Pays en transition ». Elle inclut i) les pays les plus avancés d'Europe centrale et orientale et les plus avancés des nouveaux États indépendants de l'ex-Union soviétique ; et ii) les pays en développement les plus avancés. Voir aussi AIDE PUBLIQUE.

**PRÊTS** : Transferts qui impliquent un remboursement. Seuls les prêts d'une durée

de plus d'un an sont inclus dans les statistiques du CAD. Les chiffres relatifs aux prêts nets fournissent le montant des prêts déduction faite des remboursements de principal (mais non des paiements d'intérêts) au titre de prêts antérieurs. Par conséquent, lorsqu'un prêt est entièrement remboursé, son effet sur les apports totaux nets est nul sur l'ensemble de la durée du prêt.

**RÉAMENAGEMENT (ou RESTRUCTURATION) DE LA DETTE :** Toute mesure convenue entre un créancier et son débiteur qui modifie officiellement les conditions précédemment fixées pour le remboursement. Il peut s'agir d'une *remise de la dette* (extinction du PRÊT) ou d'un *rééchelonnement* passant soit par une révision de l'échéancier de remboursement soit par l'octroi d'un nouveau prêt de *refinancement*. Voir aussi les « Notes sur les définitions et questions de mesure », ci-après.

**TRANSFERTS NETS :** Dans les statistiques du CAD, les APPORTS NETS déduction faite des paiements d'intérêts.

**VERSEMENT :** Mise à la disposition d'un bénéficiaire de fonds ou achat pour son compte de biens ou de services ; par extension, le montant ainsi dépensé. Les versements correspondent aux transferts internationaux effectifs de ressources financières, ou de biens et de services, évalués à leur coût pour le donneur. Dans

le cas d'activités réalisées dans le pays donneur telles que programmes de formation, d'administration ou de sensibilisation du public, le versement est considéré comme effectué lorsque les fonds ont été transférés au prestataire de services ou au bénéficiaire. Ils peuvent être comptabilisés *bruts* (montant total versé au cours d'une période comptable donnée) ou *nets* (déduction faite de tous les remboursements de principal ou des restitutions de dons intervenus pendant la même période).

**VOLUME (termes réels) :** Les chiffres sur les apports fournis dans la présente publication sont exprimés en dollars des EU. Pour donner une idée plus réaliste de l'évolution dans le temps du volume des apports, certains chiffres sont donnés à prix et taux de change constants, par rapport à une année de référence précise. Autrement dit, un ajustement a été opéré pour tenir compte à la fois de l'inflation de la monnaie du donneur entre l'année considérée et l'année de référence et des variations du taux de change entre cette monnaie et le dollar des États-Unis au cours de la même période. On trouvera dans l'annexe statistique un tableau récapitulatif des facteurs de conversion (déflateurs) à appliquer pour convertir en dollars de l'année de référence (« prix constants ») tous les chiffres exprimés en dollars courants dans le Rapport (tableau 36).

## Notes sur les définitions et questions de mesure

La couverture des données présentée dans le Rapport a changé ces dernières années. Les principaux aspects à retenir sont les suivants :

### Modification du concept d'APD et de la portée du PNB/RNB

Si la définition de l'aide publique au développement ne s'est pas modifiée depuis 1972, des changements d'interprétation ont eu tendance à en élargir la portée. Parmi les principaux, on citera la comptabilisation dans l'APD des coûts administratifs (depuis 1979), de la part des subventions aux systèmes d'enseignement correspondant au coût de l'enseignement dispensé aux étudiants originaires de pays bénéficiaires de l'aide (laquelle est ressortie depuis 1984), et l'inclusion de l'assistance fournie par les pays donateurs aux réfugiés provenant de pays bénéficiaires de l'aide pendant leur première année de séjour (qui pouvait être notifiée depuis le début des années 80 mais ne l'est de façon généralisée que depuis 1991).

Il est difficile de chiffrer précisément les incidences de ces modifications, car souvent les changements apportés aux méthodes de collecte et à la couverture des données ne sont pas directement observables dans les notifications statistiques adressées par les membres. Les montants en cause peuvent cependant être importants. Ainsi, la notification du Canada en 1993 comprend pour la première fois un chiffre relatif à l'aide aux réfugiés dans ce pays, chiffre (184 millions de dollars) qui

représente près de 8 % de l'APD totale du Canada. D'autre part, les apports d'aide notifiés par l'Australie à la fin des années 80, étaient plus élevés d'environ 12 % que s'ils avaient été calculés selon les règles et procédures applicables quinze ans auparavant\*.

La couverture du revenu national s'est elle aussi élargie du fait de l'inclusion de nouveaux domaines d'activité économique et de l'amélioration des méthodes de collecte des données. Le nouveau Système de comptabilité nationale (SCN) préconisé conjointement par l'OCDE et d'autres grandes organisations internationales donne une définition plus large que le précédent du PNB, qui y est rebaptisé revenu national brut, ou RNB. Cela tend à entraîner une diminution des rapports APD/RNB des donateurs. A titre d'exemple, les rapports APD/RNB de la Norvège et du Danemark ont baissé de 6 à 8 % lorsque ces pays sont passés au nouveau SCN au milieu des années 1990. Ceux de la Finlande et de l'Australie ont eux aussi ultérieurement affiché un recul, mais moins important – entre 2 et 4 %. A présent, tous les pays membres du CAD se fondent sur le nouveau SCN.

### Pays bénéficiaires pris en compte

Depuis 1990, les pays et groupes de pays suivants ont été ajoutés à la liste des bénéficiaires de l'APD aux dates indiquées : les communautés noires d'Afrique du Sud (1991, maintenant désignées par le simple libellé Afrique du Sud) ; le Kazakhstan,

\* S. Scott, « Some Aspects of the 1988/1989 Aid Budget », in *Quarterly Aid Round-up*, n° 6, AIDAB, Canberra, 1989, pp. 11-18.

la République kirghize, le Tadjikistan, le Turkménistan et l'Ouzbékistan (1992) ; l'Arménie, la Géorgie et l'Azerbaïdjan (1993) ; les zones sous administration palestinienne (1994), le Moldova (1997). L'Érythrée, qui faisait anciennement partie de l'Éthiopie, est considérée comme un pays distinct depuis 1993. Pour leur part, les Territoires des îles du Pacifique anciennement sous tutelle des États-Unis, ont été remplacés au fil du temps par leurs États successeurs, à savoir les États fédérés de Micronésie et les îles Marshall (1992) et les îles Mariannes du Nord et Palaos (1994).

Au cours de la même période, les pays et territoires suivants ont été retirés de la liste des bénéficiaires de l'APD : Portugal (1991) ; Guyane française, Guadeloupe, Martinique, Réunion et Saint-Pierre et Miquelon (1992) ; Grèce (1994).

Depuis 1993, plusieurs PECO/NEI en transition sont inclus dans la partie II de la nouvelle liste des bénéficiaires de l'aide (cette liste est reproduite à la fin du présent ouvrage). L'aide consentie aux pays de la partie II est comptabilisée dans « l'aide publique » et non dans l'APD. Pour éviter des chevauchements, la partie II de la nouvelle liste ne comprend pas les PECO/NEI classés dans les bénéficiaires de l'APD.

A compter de 1996, les pays à revenu élevé suivants ont été reclassés de la partie I à la partie II de la liste : Bahamas, Brunei, Émirats arabes unis, Koweït, Qatar et Singapour. A partir de 1997, sept autres pays à revenu élevé ont été transférés dans la partie II, à savoir : Bermudes, îles Caïmans, Chypre, îles Falkland, Hong-Kong (Chine), Israël et Taipei chinois. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, les pays et territoires suivants ont été transférés à la partie II : Antilles néerlandaises, Aruba, Corée, Gibraltar, Libye, Macao, Mariannes du Nord, Nouvelle-Calédonie, Polynésie

française, îles Vierges (RU). En 2001, le Sénégal a été transféré dans le groupe des PMA et les îles Mariannes du Nord ont été retirées de la liste.

Les chiffres de l'aide totale aux pays de la partie I (APD) et aux pays de la partie II (AP) renvoient à la liste des bénéficiaires pour l'année correspondante. Lorsqu'un pays est ajouté ou supprimé d'un groupe de revenu de la partie I, les totaux relatifs aux groupes affectés sont ajustés rétroactivement afin de rendre aussi bonne que possible la comparabilité dans le temps sur la base de la liste en vigueur.

### Pays donateurs

L'Espagne et le Portugal ont adhéré au CAD en 1991, le Luxembourg en 1992 et la Grèce en 1999. Leur aide est désormais comptée dans le total du CAD. Les montants des apports d'APD de ces pays avant leur adhésion au CAD ont été ajoutés aux données des années précédentes lorsqu'ils étaient disponibles. L'accession de chaque nouveau membre a augmenté l'APD totale du CAD mais réduit le rapport APD/PNB global, les programmes de ces pays étant généralement plus récents, et plus limités par rapport au PNB, que ceux des donateurs de plus longue date.

### Traitement des remises de dettes

Le traitement de l'annulation des prêts non initialement comptabilisés dans l'APD a varié dans le passé. Jusqu'en 1992 inclus, lorsque l'annulation d'une dette non issue de l'APD répondait aux critères de l'APD, elle pouvait être notifiée comme APD. De 1990 à 1992 inclus, elle restait notifiable dans le cadre de l'APD d'un pays, mais était exclue du total du CAD. Depuis 1993, l'annulation de dettes initialement

accordées à des fins militaires peut être comptabilisée dans les autres apports du secteur public (AASP), tandis que l'annulation d'autres dettes non issues de l'APD (principalement des crédits à l'exportation) comptabilisée dans l'APD est incluse à la fois dans les données du pays et dans l'APD totale du CAD comme elle l'était jusqu'en 1989.

L'annulation du principal d'un prêt en cours initialement comptabilisé dans l'APD ne donne pas lieu à un nouveau versement

net d'APD. Statistiquement, l'avantage de cette annulation se traduit par le fait que les remboursements annulés n'ayant pas lieu, ils ne viennent pas réduire les versements nets d'APD.

#### **Année utilisée pour le calcul des données**

Sauf indication contraire, toutes les données contenues dans cette publication portent sur les années civiles.



**Liste des abréviations<sup>1</sup>**

<b>AASP</b>	AUTRES APPORTS DU SECTEUR PUBLIC
<b>ACI</b>	APPEL A LA CONCURRENCE INTERNATIONALE
<b>ACP</b>	PAYS D'AFRIQUE, DES CARAÏBES ET DU PACIFIQUE
<b>ADPIC</b>	ASPECTS DES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE QUI TOUCHENT AU COMMERCE
<b>AERA<sup>2</sup></b>	INITIATIVE DE SECOURS ET DE REDRESSEMENT ACCÉLÉRÉS EN ASIE
<b>ANASE</b>	ASSOCIATION DES NATIONS DE L'ASIE DU SUD-EST
<b>APD</b>	AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT
<b>ASS</b>	AFRIQUE SUBSAHARIENNE
<b>ATRC</b>	ASSISTANCE TECHNIQUE ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LE DOMAINE DU COMMERCE
<b>BafD</b>	BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT
<b>BasD</b>	BANQUE ASIATIQUE DE DÉVELOPPEMENT
<b>BERD</b>	BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT
<b>BID</b>	BANQUE INTERAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT
<b>BIRD</b>	BANQUE INTERNATIONALE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT
<b>BMD</b>	BANQUES MULTILATÉRALES DE DÉVELOPPEMENT
<b>BRI</b>	BANQUE DES RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX
<b>CAD</b>	COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT
<b>CCA<sup>2</sup></b>	BILAN COMMUN DE PAYS
<b>CCE</b>	COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES
<b>CCI</b>	CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL
<b>CCNUCC</b>	CONVENTION-CADRE DES NATIONS UNIES SUR LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
<b>CDE<sup>2</sup></b>	DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT
<b>CDI</b>	CADRE DE DÉVELOPPEMENT INTÉGRÉ
<b>CE</b>	COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE
<b>CEDAW<sup>2</sup></b>	CONVENTION SUR L'ÉLIMINATION DE TOUTES LES FORMES DE DISCRIMINATION CONTRE LES FEMMES
<b>CEI</b>	COMMUNAUTÉ DES ÉTATS INDÉPENDANTS
<b>CFA</b>	COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE AFRICAINE
<b>CI</b>	CADRE INTÉGRÉ POUR L'ASSISTANCE TECHNIQUE LIÉE AU COMMERCE DANS LES PAYS LES MOINS AVANCÉS
<b>CIPD</b>	CONFÉRENCE INTERNATIONALE DU CAIRE SUR LA POPULATION ET LE DÉVELOPPEMENT (1994)
<b>CNUCED</b>	CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT
<b>CNUED</b>	CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, RIO DE JANEIRO, 1992
<b>CSLP</b>	CADRE STRATÉGIQUE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ
<b>CT</b>	COOPÉRATION TECHNIQUE
<b>DCD</b>	DIRECTION DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
<b>DTS</b>	DROIT DE TIRAGE SPÉCIAL
<b>ECDPM<sup>2</sup></b>	CENTRE EUROPÉEN DE GESTION DES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT
<b>ECHO<sup>2</sup></b>	OFFICE HUMANITAIRE DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE
<b>EPIN<sup>2</sup></b>	CRITÈRES POUR L'ÉVALUATION DES POLITIQUES ET INSTITUTIONS DES PAYS



<b>EPP</b>	ÉVALUATION DE PROGRAMME PAR PAYS
<b>EPT</b>	ÉDUCATION POUR TOUS
<b>FafD</b>	FONDS AFRICAÏN DE DÉVELOPPEMENT
<b>FAsD</b>	FONDS ASIATIQUE DE DÉVELOPPEMENT
<b>FAS</b>	FACILITÉ D'AJUSTEMENT STRUCTUREL
<b>FED</b>	FONDS EUROPÉEN DE DÉVELOPPEMENT
<b>FIDA</b>	FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
<b>FMI</b>	FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL
<b>FNUAP</b>	FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION
<b>FPD</b>	FINANCEMENT PUBLIC DU DÉVELOPPEMENT
<b>FRPC</b>	FACILITÉ POUR LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ ET LA CROISSANCE
<b>FSAP<sup>2</sup></b>	PROGRAMME D'ÉVALUATION DU SECTEUR FINANCIER (FMI/Banque mondiale)
<b>GÉANT</b>	GRUPE D'EXPERTS SUR L'ACCÈS AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES
<b>GII</b>	GRUPE INFORMEL INTERSECRÉTARIATS
<b>HCR</b>	HAUT COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS
<b>ICDF<sup>2</sup></b>	FONDS INTERNATIONAL DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT
<b>IDA<sup>2</sup></b>	ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DÉVELOPPEMENT
<b>IDA1<sup>2</sup></b>	INTEGRATED DEVELOPMENT ACTIVITY INFORMATION
<b>IDE</b>	INVESTISSEMENT DIRECT ÉTRANGER
<b>IPH</b>	INDICATEUR DE LA PAUVRETÉ HUMAINE
<b>JBIC<sup>2</sup></b>	BANQUE JAPONAISE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE
<b>JITAP<sup>2</sup></b>	PROGRAMME INTÉGRÉ CONJOINT D'ASSISTANCE TECHNIQUE
<b>KfW<sup>2</sup></b>	BANQUE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT (Allemagne)
<b>NEI</b>	NOUVEAUX ÉTATS INDÉPENDANTS (de l'ex-Union soviétique)
<b>NEPAD<sup>2</sup></b>	NOUVEAU PARTENARIAT POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE
<b>MICs</b>	MESURES CONCERNANT LES INVESTISSEMENTS LIÉS AU COMMERCE
<b>OCDE</b>	ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES
<b>OID</b>	OBJECTIFS INTERNATIONAUX DE DÉVELOPPEMENT
<b>OIT</b>	ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL
<b>OMC</b>	ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE
<b>OMD</b>	OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT
<b>OMS</b>	ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ
<b>ONG</b>	ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE
<b>OSC</b>	ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
<b>PAM</b>	PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL
<b>PDGG<sup>2</sup></b>	DÉVELOPPEMENT PARTICIPATIF ET LA BONNE GESTION DES AFFAIRES PUBLIQUES
<b>PECO</b>	PAYS D'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE
<b>PED</b>	PAYS EN DÉVELOPPEMENT
<b>PFR</b>	PAYS A FAIBLE REVENU
<b>PMA</b>	PAYS LES MOINS AVANCÉS
<b>PNUD</b>	PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT
<b>PNUE</b>	PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT

<b>PPTE</b>	PAYS PAUVRES TRÈS ENDETTÉS (voir liste des bénéficiaires)
<b>PRE</b>	PAYS A REVENU ÉLEVÉ
<b>PRITI</b>	PAYS A REVENU INTERMÉDIAIRE, TRANCHE INFÉRIEURE
<b>PRITS</b>	PAYS A REVENU INTERMÉDIAIRE, TRANCHE SUPÉRIEURE
<b>PSA</b>	PARTENARIAT STRATÉGIQUE POUR L'AFRIQUE (auparavant, Programme spécial d'assistance à l'Afrique)
<b>RBM<sup>2</sup></b>	GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS
<b>RNB</b>	REVENU NATIONAL BRUT
<b>S-21</b>	STRATÉGIE POUR LE XXI <sup>e</sup> SIÈCLE
<b>SFI</b>	SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE
<b>SGP</b>	SYSTÈME GÉNÉRALISÉ DE PRÉFÉRENCES
<b>SCN</b>	SYSTÈME DE COMPTABILITÉ NATIONALE
<b>SNDD</b>	STRATÉGIES NATIONALES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
<b>SNPC</b>	SYSTÈME DE NOTIFICATION DES PAYS CRÉANCIERS
<b>SSB</b>	SERVICES SOCIAUX DE BASE
<b>SWAps<sup>2</sup></b>	APPROCHES SECTORIELLES
<b>TIC</b>	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION
<b>UE</b>	UNION EUROPÉENNE
<b>UNDAF<sup>2</sup></b>	PLAN-CADRE DES NATIONS UNIES POUR L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT
<b>UNESCO<sup>2</sup></b>	ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ÉDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE
<b>UNICEF<sup>2</sup></b>	FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
<b>WID<sup>2</sup></b>	PARTICIPATION DES FEMMES AU DÉVELOPPEMENT
<b>WSSD<sup>2</sup></b>	SOMMET MONDIAL SUR LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL (Copenhague, 1995) SOMMET MONDIAL SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE (Johannesburg, 2002)

1. Cette liste n'est pas exhaustive. Elle fournit les abréviations les plus courantes relatives à la coopération pour le développement, y compris celles utilisées dans le présent rapport. Les sigles concernant les ministères et organismes d'aide sont fournis dans la section IV.
2. Sigle dans la langue d'origine.

<b>Préface du Secrétaire général de l'OCDE</b> .....	3
<b>Avant-propos du Président du CAD</b> .....	5
<b>Vue d'ensemble du Président du CAD</b> .....	11

Partie I  
**L'efficacité de l'aide**

<b>I</b>	<b>Plan d'action pour améliorer l'efficacité de l'aide</b> .....	29
	1. Introduction .....	29
	2. Travaux menés actuellement par le CAD et la DCD sur l'efficacité de l'aide .....	30
	3. Orientations des travaux futurs .....	32
	4. Conclusion .....	36
<b>II</b>	<b>Pour une gestion axée sur les résultats du développement et sur l'efficacité de l'aide</b> .....	39
	1. Introduction .....	39
	2. Contexte stratégique .....	40
	3. Vers une gestion axée sur les résultats au niveau opérationnel .....	41
	4. La gestion des résultats dans le cadre de la réforme du secteur public dans les pays en développement .....	48
	5. Implications pour la gestion .....	52
	6. Principales conclusions du Forum .....	56
<b>III</b>	<b>Pour l'harmonisation des pratiques des donateurs au service de l'efficacité d'acheminement de l'aide</b> .....	59
	1. Introduction .....	59
	2. Enquête sur les besoins .....	60
	3. Cadre pour la coopération entre les donateurs .....	63

Partie II  
**Les efforts des donateurs**

<b>IV</b>	<b>L'examen par les pairs : un instrument de coopération et de changement</b> .....	77
	1. Une méthode de travail de l'OCDE .....	77
	2. Le processus d'examen par les pairs du Comité d'aide au développement .....	86
<b>V</b>	<b>Point sur les efforts et politiques des donateurs</b> .....	93
	1. Évolution de l'APD en 2001 .....	93
	2. Perspectives d'évolution de l'APD après Monterrey .....	96
	3. Délitement de l'APD aux pays les moins avancés .....	97
	4. Notes relatives aux différents membres du CAD .....	102
	Allemagne .....	103
	Australie .....	104
	Autriche .....	105
	Belgique .....	106
	Canada .....	107
	Communauté européenne .....	109
	Danemark .....	111
	Espagne .....	112
	États-Unis .....	114
	Finlande .....	117
	France .....	118
	Grèce .....	119
	Irlande .....	122

Italie .....	123
Japon .....	124
Luxembourg .....	125
Norvège .....	126
Nouvelle-Zélande .....	127
Pays-Bas .....	128
Portugal .....	129
Royaume-Uni .....	130
Suède .....	131
Suisse .....	132
5. Notes sur les programmes d'aide des pays de l'OCDE non membres du CAD .....	133
Corée .....	133
Islande .....	134
Mexique .....	134
Pologne .....	135
République slovaque .....	136
République tchèque .....	136
Turquie .....	137
 <b>Module spécial : Les Objectifs du millénaire pour le développement : progrès accomplis au cours des années 1990 .....</b>	
<b>139</b>	

## Partie III

**Pour une mondialisation sans exclus**

<b>VI</b>	<b>Concrétisation du programme de Doha dans le domaine du renforcement des capacités commerciales .....</b>	<b>155</b>
	1. Introduction .....	155
	2. La base de données sur le renforcement des capacités commerciales.....	157
	3. Atelier régional sur le « Renforcement des capacités commerciales dans le contexte africain » .....	158
<b>VII</b>	<b>Œuvrer pour le développement dans des situations de partenariat difficile .....</b>	<b>171</b>
	1. Introduction .....	171
	2. Atelier conjoint CAD/Banque mondiale/CE/PNUD sur le thème « Œuvrer pour le développement dans des situations de partenariat difficile », 28-29 octobre 2002.....	171
	3. Réunion d'experts du CAD sur le thème « Reconstruction et reprise en Afghanistan : imaginer l'avenir », 2 et 3 mai 2002.....	179
<b>VIII</b>	<b>Investir dans la santé pour faire reculer la pauvreté .....</b>	<b>185</b>
	1. Quelques informations concernant l'Ouvrage de référence du CAD sur la pauvreté et la santé .....	185
	2. Introduction .....	185
	3. Pauvreté et santé .....	187
	4. Actions indispensables pour promouvoir une approche de la santé favorable aux pauvres .....	188
	5. Définition et application d'une approche de la santé favorable aux pauvres.....	191
	6. Tenir compte du contexte prévalant dans le pays partenaire.....	196
	7. Mobiliser des ressources au service de l'amélioration de la santé des pauvres .....	197
	8. Améliorer l'efficacité avec laquelle la coopération pour le développement concourt à la réalisation des objectifs d'amélioration de la santé des pauvres .....	200

## IX

<b>Promouvoir les services de distribution d'eau et d'assainissement dans les pays en développement</b> .....	203
1. Introduction .....	203
2. L'aide au secteur de la distribution d'eau et de l'assainissement : aperçu statistique.....	204
3. Fournir des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement dans les villes en expansion rapide .....	211
4. Gestion des ressources en eau et égalité entre hommes et femmes.....	216

**Partie IV**  
**Le CAD et ses travaux**

<b>1. Le Comité d'aide au développement (CAD)</b> .....	223
Mission du CAD.....	223
Activités essentielles.....	224
Structure et composition du CAD et de ses organes subsidiaires en 2002 ....	226
<b>2. La Direction de la Coopération pour le développement (DCD)</b> .....	238
Structure de la Direction de la coopération pour le développement en 2002 .....	240
Personnel de la Direction de la coopération pour le développement .....	241
Thèmes et alias du site Web CAD/DC .....	244
<b>Annexe statistique</b> .....	245

<i>Notes techniques</i> (y compris les principaux termes, définitions, abréviations et Liste des bénéficiaires de l'aide établie par le CAD) .....	347
---	-----

**Tableaux**

Tableau III-1. Les facteurs de contrainte selon le classement donné par les personnes interrogées.....	61
Tableau III-2. Mesures proposées pour améliorer la gestion de l'aide .....	62
Tableau IV-1. Vue d'ensemble du processus des examens de l'aide .....	88
Tableau V-1. Apports nets d'aide publique au développement consentis par les membres du CAD en 2000 et 2001 .....	94
Tableau VIII-1. Aide publique au développement (APD) en faveur de la santé, 1996-2001 : niveau annuel moyen des engagements et part dans l'aide ventilée par secteur .....	198
Tableau IX-1. Aide au secteur de la distribution d'eau et de l'assainissement par donneur .....	207

**Graphiques**

Graphique V-1. APD nette des membres du CAD en 2001.....	95
Graphique IX-1. Aide au secteur de la distribution d'eau et de l'assainissement, engagements 1973-2001 : moyenne mobile sur cinq ans .....	206
Graphique IX-2. L'aide dans le domaine de la distribution d'eau et de l'assainissement par sous-secteur, 1997-2001 .....	208
Graphique IX-3. Répartition géographique de l'aide au secteur de la distribution d'eau et de l'assainissement, engagements 1996-2001 .....	209
Graphique IX-4. L'aide au secteur de la distribution d'eau et de l'assainissement par bénéficiaire – Vue d'ensemble de la répartition au regard des besoins des populations .....	210

**Encadrés**

Encadré II-1.	La gestion axée sur les résultats au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni .....	45
Encadré II-2.	L'orientation vers les résultats à la Banque mondiale .....	47
Encadré II-3.	Réforme du secteur public en Tanzanie .....	49
Encadré II-4.	PARIS21 .....	55
Encadré III-1.	Principes directeurs d'une aide au développement mieux coordonnée .....	65
Encadré III-2.	Un exemple de partenariat entre les donateurs et les gouvernements partenaires : le cas de l'Ouganda .....	67
Encadré III-3.	Le programme conjoint de soutien macro-financier au Mozambique.....	68
Encadré III-4.	Exemples de collaboration entre les donateurs en Inde et au Viêt-nam .....	71
Encadré III-5.	L'adoption de procédures communes : cas du Cambodge et du Viêt-nam .....	72
Encadré III-6.	Examiner les facteurs faisant obstacle à l'adoption de méthodes de travail plus souples .....	74
Encadré V-1.	Enquête auprès des utilisateurs des examens de l'aide .....	99
Encadré V-2.	Examen de l'aide du Canada par le CAD, 15 novembre 2002 .....	108
Encadré V-3.	Examen de l'aide de la Communauté européenne par le CAD, 6 juin 2002 .....	110
Encadré V-4.	Examen de l'aide de l'Espagne par le CAD, 9 avril 2002 .....	113
Encadré V-5.	Examen de l'aide des États-Unis par le CAD, 22 octobre 2002 .....	115
Encadré V-6.	Examen de l'aide de la Grèce par le CAD, 12 mars 2002.....	120
Encadré VI-1.	Instantané sur l'assistance technique et le renforcement des capacités dans le domaine du commerce (AT/RCDC) en 2001 .....	159
Encadré VI-2.	Renforcement des capacités commerciales dans le contexte africain .....	164
Encadré VII-1.	Approches à suivre dans des situations de partenariat difficile.....	173
Encadré IX-1.	Réformer les services des eaux : principales priorités du point de vue institutionnel .....	212
Encadré IX-2.	Faciliter l'accès des pauvres à des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement d'un prix abordable .....	215
Encadré IX-3.	Mettre en place des systèmes de distribution d'eau et d'assainissement de qualité et viables : pourquoi l'égalité entre femmes et hommes est importante .....	217
Encadré IX-4.	La participation des femmes au Projet pour l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement en milieu rural réalisé à Lombok.....	219



Extrait de :

## Development Co-operation Report 2002

Efforts and Policies of the Members of the Development Assistance Committee

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/dcr-2002-en>

### Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2003), « Pour une gestion axée sur les résultats du développement et sur l'efficacité de l'aide », dans *Development Co-operation Report 2002 : Efforts and Policies of the Members of the Development Assistance Committee*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/dcr-2002-4-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).